

# Competenties voor duurzame gedragsverandering

Citation for published version (APA):

Vandenbussche, V., Pérez, P., & Venn, R. (2020). Competenties voor duurzame gedragsverandering. *Lokaal: Maandblad VVSG*, 6, 54-57.

## Document status and date:

Published: 01/06/2020

## Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

## Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

<https://www.ou.nl/taverne-agreement>

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 05 May. 2023

**Open Universiteit**  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)





# Competenties voor duurzame gedragsverandering

Een onderzoek met succesvolle milieuambtenaren, leerkrachten en experts in gedragsverandering onthult nieuwe inzichten in de vereiste competenties om duurzame gedragsverandering te realiseren. Ook knelpunten voor verandering kwamen aan het licht, en tips om deze weg te werken.

**T**wintig ervaren Vlaamse senior ambtenaren, waaronder ook leerkrachten uit het secundair onderwijs, werden geselecteerd op basis van hun successen: hun doelgroepen namen uit eigen overtuiging een duurzamer levensstijl aan, omdat ze hun invloed op ecologische systemen wilden beperken. Niet onder dwang van boetes of onder sociale druk, maar in de vrijheid van hun dagelijks leven, thuis en op het werk. Weloverwogen kiezen zij bijvoorbeeld voor duurzame voeding en hernieuwbare energie. De ambtenaren die daartoe hebben bijgedragen, hebben tijdens hun loopbaan geleerd hoe we de ecosystemen kunnen beschermen, met respect voor de levenskwaliteit van hun doelgroepen, rekening houdend met maatschappelijke en economische factoren. Toch hebben ook zij nog last van knelpunten voor verandering. Daarom bestudeerden ze ook kritisch wat er de oorzaak van kon zijn dat andere acties van hen geen succes werden. De hulp van vijf deskundigen in sociale wetenschappen en gedragsverandering bracht nieuwe inzichten om deze knelpunten voor verandering weg te werken.

## Knelpunten

Hippe ecotrends zijn meestal van korte duur. Ze komen om de zoveel jaar terug, maar waar blijft de duurzame gedragsverandering? Veel vrijwilligers haken af. Alleen energie stoppen in nieuwe zaadjes zaaien, waarvan maar een paar ontkiemen, het is ontmoedigend. Ondertussen overstelpt onze consumptiemaatschappij ons nog altijd met verleidingen voor niet-duurzame keuzes, en de mensen steigeren soms van de kritiek daarop. Kortetermijnpolitiek en wetgeving belemmeren bovendien cocreatie voor duurzame ontwikkeling. Milieuproblematiek is een complexe zaak. Het is niet eenvoudig begrijpelijk over milieuwetenschappen te communiceren, zonder de betrokkenen te frustreren. Persoonlijke opvolging is zelden een prioriteit in het takenpakket van een milieuambtenaar en er ontstaat een soort vermoeidheid bij al die acties die telkens weer

terugkomen. Soms is het ook moeilijk te meten of een project echt tot gedragsverandering leidt en dus een gunstige invloed heeft op het milieu. De evaluatie wordt daarom wel eens gemakshalve achterwege gelaten, maar dan blijven de knelpunten versluierd en kun je niet bijsturen.

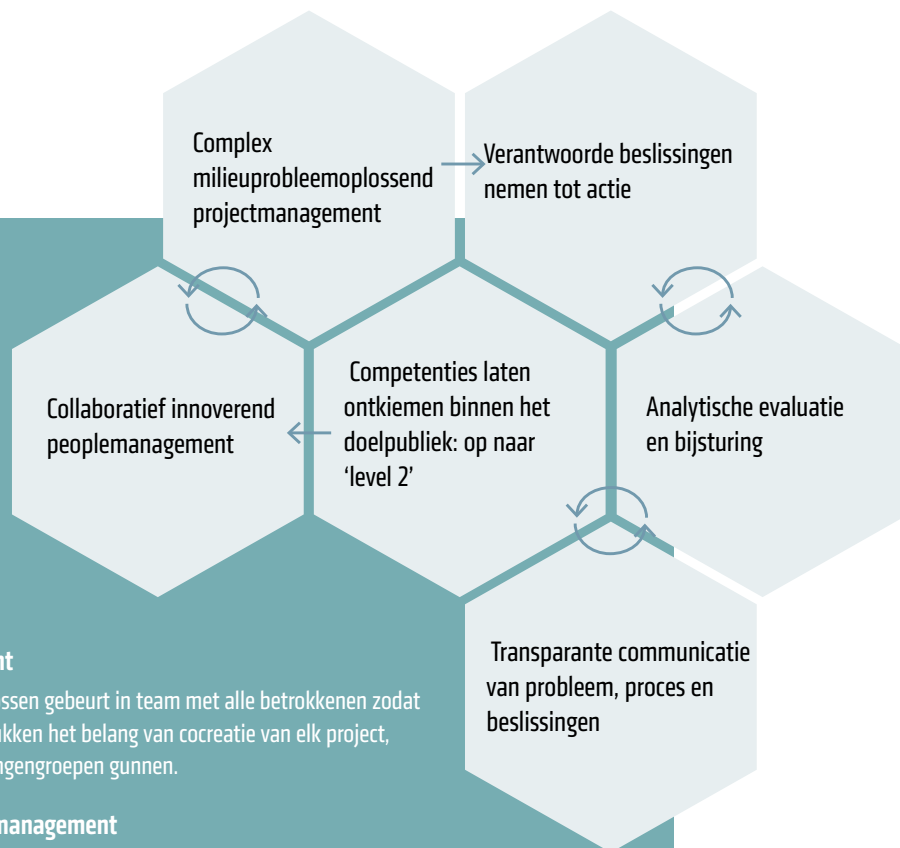
## Een zaadje op een harde steen

De hulp van vijf ervaren deskundigen in sociale wetenschappen en gedragsverandering bracht nieuwe inzichten om deze knelpunten voor verandering te verhelpen.



**Valérie Vandenbussche** (midden) was milieuambtenaar in De Panne van 1991 tot 2006. Met haar team en een veertigtal partners realiseerde het gemeentebestuur een project van niveau 3 van het milieuconvenant. Sindsdien blijft een kritische bedenking haar achtervolgen: sinds de jaren negentig organiseren ambtenaren en leerkrachten allerlei projecten om mensen aan te zetten tot duurzaam gedrag. Na dertig jaar zou de grote massa dan toch ook al effectief duurzamere keuzes moeten maken? Tijdens haar verdere studies Milieuwetenschappen aan de Open Universiteit Heerlen (Nederland) ontmoette ze in 2016 **Paquita Pérez-Salgado**, hoogleraar en leerstoelhouder van de UNESCO Chair in Knowledge Transfer for Sustainable Development. Samen met **Ronald Venn**, doctor in strategic management, startte ze begin 2019 een wetenschappelijk onderzoek in Vlaanderen.

## Zes competenties – een waaier van eigenschappen



### 1. Collaboratief innoverend peoplemanagement

Innoveren in projecten om milieuproblemen op te lossen gebeurt in team met alle betrokkenen zodat zij zelf oplossingen aanbrengen. De experts benadrukken het belang van cocreatie van elk project, waarbij ze de eer en het eigenaarschap aan de belangengroepen gunnen.

### 2. Complex milieuprobleemoplossend projectmanagement

Elk project vergt wetenschappelijk inzicht in het ecosysteem en zijn draagkracht, maar ook in wie er allemaal bij betrokken kan zijn en welke verschillende oplossingen er allemaal mogelijk zijn. Als ambtenaar toon je goede voorbeelden van verschillende plaatsen en momenten, en hou je rekening met niet-lineaire processen en onzekerheden. Bij elk project weeg je ook de kosten af, de milieu-impact en de gevraagde inzet van de betrokkenen.

### 3. Verantwoorde beslissingen nemen tot actie

Als ambtenaar moet je verantwoorde keuzes maken. Je moet kunnen beslissen, in vrede met je eigen ethische waarden, strevend naar situaties waarbij zowel de doelgroep als het ecologisch systeem wint. Ook de consequenties van de beslissing en de vraag of de actie echt noodzakelijk is moet je kunnen beoordelen.

### 4. Analytische evaluatie en bijsturing

Elke beslissing en actie moet je dus herhaaldelijk evalueren om tijdig te kunnen bijsturen. Evaluatie vergt inzicht in de mogelijkheden om de beoogde gedragsverandering en het effect op het ecosysteem te meten. Daarbij hoort een attitude van kritische zelfreflectie, lerend uit feedback en ervaringen van anderen.

### 5. Transparante communicatie van probleem, proces en beslissingen

Je communiceert gedurende het hele proces over het probleem, de oplossingen en de evaluatie. Als ambtenaar moet je complexiteit begrijpelijk kunnen vertalen, met aandacht voor het onderscheid tussen feit en veronderstelling. Je moet vooral een vertrouwensrelatie kunnen opbouwen, met empathie.

### 6. Competenties laten ontkiemen binnen het doelpubliek: op naar 'level 2'

Wil je dat de zaadjes van je projecten kunnen ontkiemen door duurzaam gedrag, dan moeten ze op de juiste bodem vallen. Als milieuprofessional moet je er in de eerste plaats voor zorgen dat je doelpubliek wil en kan veranderen. Je begeleidt het eerst naar autonome keuzevrijheid. Door middel van personal coaching moet je tijdig kunnen bijsturen, zodra de betrokkene signalen geeft dat het moeilijk wordt. Je leert hen reflecteren op persoonlijke keuzes, zonder een oordeel te vellen. Je ontwikkelt hun kritisch analytisch vermogen door hun alle mogelijke keuzes te tonen, zodat een nieuwe wereld voor hen open gaat. Zo wakker je ook hun nieuwsgierigheid aan. Ze krijgen honger naar meer kennis en inzicht, en beginnen er zelf naar te vragen. Daarnaast leer je hun verantwoordelijkheid te aanvaarden door het eigenaarschap van je project te delen. Het is ook belangrijk dat ze zich niet alleen voelen.

Verhalen, ervaringen en ook rechtstreekse natuurbeleving dragen er allemaal toe bij dat gedragsverandering binnen de doelgroep op gang kan komen. Vooral de attitudes van de ambtenaar zijn hierbij van groot belang: hij moet transparant, betrouwbaar, meelevend, zonder vooroordeel optreden, en terzelfdertijd kritisch en eerlijk wat betreft de urgentie van verandering en de gemaakte vorderingen.

De experts in gedragsverandering herkennen ze meteen. Met hun eigen woorden en vanuit hun eigen ervaringen presenteren ze opmerkelijk genoeg allemaal dezelfde oplossingen. Ze bevestigen dat blijvende gedragsverandering alleen tot stand kan komen als de doelpersonen daar zelf voor kiezen, op basis van bepaalde basiscompetenties. Opgelegde verandering en hypes veroorzaken enkel een oppervlakkige, tijdelijke gedragsverandering en kunnen zelfs tot aversie leiden. De ambtenaren moeten dus eerst de bodem, de basiscompetenties van het doelpubliek, voorbereiden, opdat het zaadje zou kunnen aarden en ontkiemen. Welke competenties hebben ze daarvoor nodig?

### Zes overlappende competenties

Bij alle geselecteerde succesvolle ambtenaren vonden we vier basisenken, die de drive vormen om andere mensen te willen sensibiliseren voor natuur en milieu. Zo hebben ze een ongelooflijke hang naar kennis met betrekking tot mens en natuur. Die stuurt hun systeemdenken en de passie voor hun werk. Ze aanvaarden verantwoordelijkheid, ook in andere domeinen naast hun werk. Tijdens het onderzoek toonden ze bewijs van kritische (zelf-)analyse en verantwoorde keuzes.

De ambtenaren beamen dat de complexiteit van de milieu-problematiek zoveel kennis en vaardigheden uit diverse disciplines vergt dat teamwork onontbeerlijk is. Ook attitudes spelen een belangrijke rol. Het geïntegreerd toepassen van kennis, vaardigheden en attitudes om een bepaald doel te bereiken noemen we 'competenties'. Ambtenaren die erin slagen hun doelgroepen aan te sturen tot duurzaam gedrag, passen een cluster van zes overlappende competenties toe, die telkens een waaier van eigenschappen bevatten. Ze staan opgesomd in het kaderstuk hiernaast.

### De rol van het middelbaar onderwijs

Op de lagere school aanvaarden kinderen dat de onderwijzer hun toont wat ze moeten doen. Op die leeftijd spelen ze veel in de natuur en ze willen zich gedragen zoals het hoort.

In middelbare scholen verandert dat. Dikwijls ontwikkelen tieners een aversie tegen de kennis die hun wordt opgedrongen. Ze willen hun eigen keuzes maken maar zijn op dat moment ook bijzonder gevoelig voor de lobby die hen wegtrekt van de natuur. Empathie voor en ervaringen in de natuurlijke omgeving worden schaars in de puberteit. Dit speelt de nieuwsgierigheid parten. Zo bleek ook al in eerdere studies.

Meerdere deelnemers aan het onderzoek hebben het gevoel dat de klassieke kennisstandaard van educatie in middelbare scholen in Vlaanderen, mensen eerder collectief dan onafhankelijk leert denken. Lessen over complexe materie als milieu en duurzaamheid kunnen dan zelfs tot afkeer leiden. Enkel als de leerlingen zich bewust zijn van hun verantwoordelijkheid en autonomie in keuzes, en kritisch leren omgaan met de lobby, kan milieu-informatie ontkiemen en evolueren tot duurzaam gedrag.

Onze toekomstige ondernemers en vakmannen zitten nu op de middelbare school. Slechts enkelen van hen zullen doorstuderen. Knelpunten als 'te weinig mensen nemen de verantwoordelijkheid', 'niet aanvaarden van kritiek', 'de consumptiemaatschappij' zouden we kunnen voorkomen als er op de middelbare scholen meer aandacht zou gaan naar verantwoordelijkheid aanvaarden, systeemdenken, leergierigheid, autonomie van keuze en kritische analyse.

Deze nieuwe inzichten werden beoordeeld op basis van eerdere onderzoeken wereldwijd. Een leidraad voor begeleiding van ambtenaren, leerkrachten en gidsen in de milieusector, is in de maak. Hiermee hopen we mensen beter te kunnen voorbereiden op verandering en het proces van duurzame gedragsverandering op korte termijn te kunnen versnellen. ■

VALÉRIE VANDENBUSSCHE, PROF. DR. PAQUITA PÉREZ, DR. RONALD VENN

[valerie.vandenbussche@skynet.be](mailto:valerie.vandenbussche@skynet.be)

(copyright: alle rechten voorbehouden aan Open Universiteit)



## Afvalbeheer voor milieuprofessionals - ed.3

Het beheer van afval betekent een belangrijke kostenpost voor elke organisatie. Daarnaast is het beheer van afval ook onderworpen aan allerlei wet- en regelgeving op Europees, federaal en Vlaams niveau. In deze pocket krijgt u een duidelijk overzicht van alle relevante regels, uitgelegd in een begrijpelijke taal. Naast de wetgeving lichten we ook toe hoe het afvalbeheer efficiënt kan gebeuren, inclusief voorbeelden en cases uit bedrijven. Met bijdrage van go4circle vzw, de bedrijfsfederatie van de circulaire economie.